

Tilburg University

O marketing da qualidade

Roest, H.C.A.; Verhallen, T.M.M.

Published in:
Theoria Organizacional; Perspectivas e Prospecivas

Publication date:
2000

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

Citation for published version (APA):
Roest, H. C. A., & Verhallen, T. M. M. (2000). O marketing da qualidade. In M. Cunha (Ed.), *Theoria Organizacional; Perspectivas e Prospecivas* (pp. 387-397). Publicacoes Dom Quixote.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

14. O marketing da qualidade

HENK ROEST*
e THEO VERHALLEN*

Tradução de Ana Regina Marcelino

1. Introdução

A literatura sobre a qualidade revela um certo progresso no pensamento relativo ao tema. Até recentemente, a qualidade foi estudada apenas numa perspectiva técnica, que destaca os procedimentos técnicos internos, os processos e o controlo como algo «objectivo». Mais recentemente, foi-lhe acrescentada uma perspectiva mais subjectiva, na qual o consumidor, em lugar do técnico, é quem julga a qualidade.

Este capítulo irá explicar o modo como as duas perspectivas interagem. Será analisada a forma através da qual a gestão da qualidade deve ir ao encontro do programa interno da qualidade, bem como ao encontro das percepções externas da qualidade por parte dos clientes. Desenvolveu-se para o efeito um programa da qualidade denominado ABCDE, que consiste nos vários passos que o gestor de marketing deve ter em conta, aquando da tentativa de implementação da qualidade como estratégia de marketing eficaz. Os passos sucessivos são: Analisar as percepções de qualidade dos clientes; Buscar o envolvimento da gestão e dos empregados; Comunicação – tanto interna como externa; Difusão da qualidade; Eficaz medição do programa da qualidade.

2. O poder da qualidade percebida

O conceito de qualidade tem recebido bastante atenção, tanto no plano teórico como no prático. O que parece legítimo, uma vez que vários estudos provaram que a qualidade é uma poderosa ferramenta de marketing. Buzell e Gale (1987) demonstraram a existência de uma relação entre a quota de mercado, a qualidade percebida e a rentabilidade sobre o investimento. Estudos realizados por Thompson, Desourza e Gale (1985) revelaram que uma elevada qualidade se encontra positivamente relacionada com a aceitação do preço dos produtos, com o crescimento da quota de mercado anual e o aumento do *turnover* e dos lucros. O Quadro 1 fornece alguns dados: para vários sectores seleccionados, foram listados os mais altos e os mais baixos terços de unidades do negócio, de acordo com a avaliação dada pelo cliente «à qualidade de serviço relativa percebida».

* Tilburg University

Adicionalmente, Luchs (1986) estabeleceu que, ao ser oferecido um produto de primeira qualidade (do ponto de vista do cliente), ocorre uma influência positiva em todos os seguintes factores: o lucro, a possibilidade de exigir preços elevados sem perda de quota de mercado, a própria quota de mercado, a resistência à competitividade do preço, a repetição da compra e a fidelização do cliente.

QUADRO 1 – Contribuição da qualidade de serviço para o desempenho relativo

	Terço superior de qualidade de serviço	Terço inferior	Diferença em pontos percentuais
Índice de preços em relação à concorrência	7%	-2%	+9%
Mudança anual da quota de mercado	6%	-2%	+8%
Aumento anual das vendas	17%	8%	+9%
Rentabilidade sobre as vendas	12%	1%	+11%

Fonte: Thompson, Desourza e Gale (1985)

A nossa experiência indica que a maioria das empresas apregoam ser «a diferenciação através da qualidade» o tema central do seu planeamento estratégico de marketing. Que essa estratégia seja desejável é compreensível, dados os resultados acima listados. No entanto, diversos problemas podem ser encontrados na prática do marketing aquando da implementação de tão próspera estratégia.

3. Problemas na implementação da estratégia da qualidade

Apesar de a estratégia da qualidade ser bastante promissora, ela é também muito difícil de pôr em prática. Considerando os problemas específicos de marketing, é possível distinguir três categorias:

1. O conhecimento sobre a qualidade percebida;
2. A tradução da qualidade externa em qualidade interna (e vice-versa), e
3. A simplificação do processo da qualidade.

Em primeiro lugar, uma organização deverá oferecer benefícios aos consumidores que estes julguem tão distintivos e importantes que optem pela sua compra. Chama-se a isto satisfação distintiva. Com base na nossa experiência, as organizações têm falta de conhecimento sobre como e por que se formam os julgamentos feitos pelo consumidor sobre a qualidade, o que define os seus hábitos e qual o desempenho da concorrência em questões

ligadas à qualidade. Mais ainda, não existe informação disponível sobre as expectativas de qualidade do cliente, nem sobre aquilo que é percebido como qualidade «verdadeiramente distintiva». O desempenho da qualidade deve também ser baseado numa competência distintiva (Porter, 1985), sem a qual não existe fundamento para a estratégia da qualidade.

Em segundo lugar, parece ser difícil passar da competência distintiva (leia-se: qualidade técnica interna) para a satisfação distintiva (leia-se: superioridade externa ou percebida) e vice-versa. Isso deve-se em parte ao facto de os programas da qualidade serem muitas vezes criados e executados por especialistas em organização ou em marketing. Uma polinização cruzada entre disciplinas internas e externas poderá resolver este aspecto, mas ela raramente é levada a cabo.

Em terceiro lugar, mesmo que sejam feitos estudos sobre a qualidade percebida com aplicação a programas da qualidade, estes são frequentemente sobre-simplificados. A ideia, por exemplo, de que toda a discrepância entre a expectativa do cliente e o desempenho percebido (Lewis & Booms, 1983), deverá automaticamente conduzir ao ajustamento de um produto ou de uma empresa, torna-se demasiado óbvia. As questões que se seguem são raramente colocadas: (1) O que causou a diferença e porquê? É possível, por exemplo, que uma pessoa possa sentir-se satisfeita com uma agência de viagens e com os seus serviços, mesmo que as suas expectativas como consumidor não tenham sido atingidas (devido ao mau tempo); (2) Qual o impacto desta discrepância no julgamento global da qualidade? Quando um cliente tem pressa e há uma multidão em frente da caixa de pagamento, esse aspecto terá um efeito mais importante no seu parecer sobre a qualidade, do que quando não estiver com pressa nenhuma; (3) Qual será o efeito do ajustamento do nível de qualidade? Nem todos os ajustamentos de produtos conduzem automaticamente a uma melhor qualidade. Os clientes de uma companhia de seguros podem continuar insatisfeitos se o tempo de pagamento é encurtado de dois meses para três semanas, quando eles esperavam, na verdade, obter o pagamento no prazo de uma semana.

À luz dos problemas e exemplos acima listados, não deve surpreender verificar que organizações que apregoam a qualidade como a sua escolha estratégica, nem sempre experienciem os seus desejados efeitos em termos de prosperidade económica.

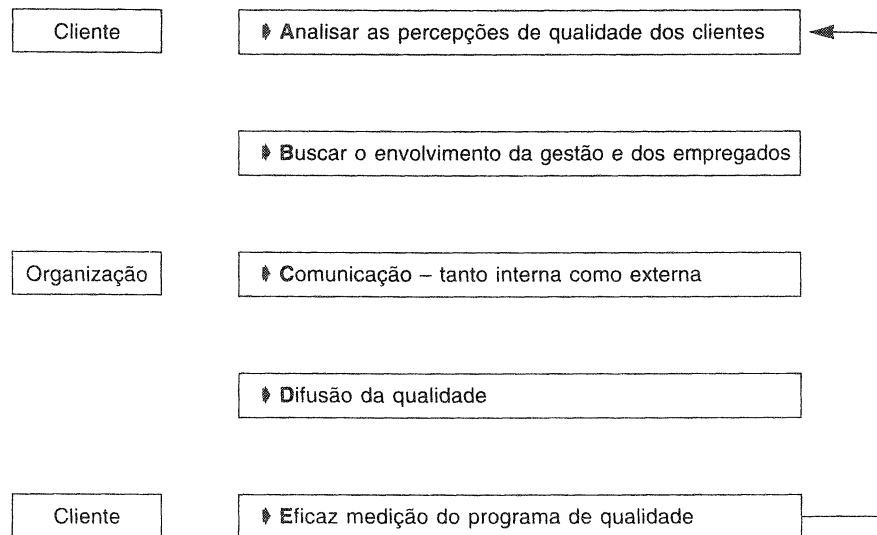
Conclui-se que embora a qualidade percebida, como estratégia, ofereça muitas promessas às empresas, estas muitas vezes não cumprem as oportunidades e condições requeridas para a sua execução. Na próxima secção, será considerado o modo como a qualidade, enquanto estratégia de marketing, poderá ser executada de forma mais eficaz.

4. Ajustando qualidade interna e externa

A secção anterior descreveu alguns aspectos importantes do modo como a qualidade percebida pode tornar-se numa estratégia de marketing de sucesso.

As percepções da qualidade por parte dos consumidores e a capacidade que a organização possui para delas tirar partido, utilizando tanto o produto como a organização de uma maneira positiva e distintiva, adquirem uma posição central nesta estratégia. A partir desta perspectiva, foi desenvolvido um Programa da Qualidade-ABCDE:

FIGURA 1 – O programa de qualidade – ABCDE



A. Analisar as percepções de qualidade dos clientes

Para descobrir que percepções da qualidade os consumidores utilizam quando fazem juízos sobre a qualidade, cinco aspectos devem ser sucessivamente considerados: a identificação das dimensões da qualidade usadas pelos consumidores; a análise dos determinantes da qualidade e do modo como eles se encontram relacionados com essas dimensões; a medição dos níveis relevantes em cada determinante da qualidade; o registo das classificações do consumidor e das prioridades estabelecidas.

1. A primeira fase implica a examinação das dimensões da qualidade que os consumidores utilizam nos seus julgamentos. Investigações realizadas no sector dos serviços fizeram emergir cinco dimensões da qualidade: confiança, capacidade de resposta, segurança, empatia e factores tangíveis. Estas dimensões variam em importância, dependendo de factores psicológicos, situacionais e típicos dos serviços (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985, 1988).

2. Igualmente importante é saber quais os determinantes da qualidade que os consumidores utilizam para avaliar o nível das dimensões da quali-

dade. Por exemplo: de acordo com os consumidores, a cor do pão fornece uma pista acerca do seu sabor. Alguns indicadores da qualidade são, obviamente, mais fáceis de controlar e de gerir do que outros. O poder desses indicadores é o de que eles estabelecem a ligação entre a satisfação distintiva e a competência distintiva. No âmbito dos indicadores, os atributos (técnicos) intrínsecos e os benefícios extrínsecos percebidos do produto, encontram-se presentes. Verhallen (1992) afirma que em estudos sobre a qualidade dos serviços (bancos e companhias de seguros, por exemplo) podem ser estabelecidos 40 a 50 indicadores da qualidade.

3. A determinação de níveis da qualidade utilizados pelos consumidores é o próximo passo. Um cliente que tente fazer um telefonema para uma empresa, por exemplo, fica insatisfeito caso não lhe liguem à pessoa indicada no prazo de 15 segundos.

4. A definição dos níveis da qualidade em termos operacionais, com claro significado para o consumidor, bem como para a organização e a sua tradução para a prática do dia-a-dia, pode facilmente estabelecer uma ponte entre qualidade interna e externa (ver passo B). A medição de indicadores e dimensões dos produtos, da organização e dos concorrentes, pode ser executada de várias maneiras (ver também passo E).

5. Finalmente, as próprias prioridades dos consumidores devem ser determinadas, o que evitará investimentos desnecessários em atributos sem qualquer relevância para a percepção da qualidade. No procedimento SMART, desenvolvido pela Research International, é solicitado ao consumidor que classifique as melhorias da qualidade (Sikkel, 1992), expressas como diferenças entre níveis de qualidade em indicadores relevantes.

Apenas depois de conhecido o modo como o cliente classifica o nível da qualidade habitualmente prestada, bem como o nível que é possível obter e os aspectos em que a organização pode ganhar um nível sustentável de diferenciação, se torna útil desenvolver uma estratégia da qualidade.

B. Buscar o envolvimento da gestão e dos empregados

Para controlar e executar qualidade em marketing e para, quando necessário, implementar melhorias na qualidade, torna-se um requisito básico conseguir o envolvimento da gestão e dos empregados. Muitas acções de qualidade fracassaram porque as empresas subestimaram a integração entre as consequências do marketing da qualidade e as operações organizacionais. As organizações implementaram equipas de qualidade e círculos da qualidade, muitas vezes copiados das empresas japonesas, sem qualquer definição da lógica e do papel da existência desses grupos, e sem criar as oportunidades e a delegação da autoridade necessárias para a acção. O apoio e os incentivos por parte da gestão encontravam-se também ausentes, o que não permitia que se avançasse eficazmente com esta estratégia.

Neste contexto, torna-se importante descrever cuidadosamente as especificações percebidas da qualidade (Verhallen, 1992). As dimensões da qua-

Por exemplo, como pode uma organização medir a cortesia do seu pessoal? A escala que se segue pode ajudar:

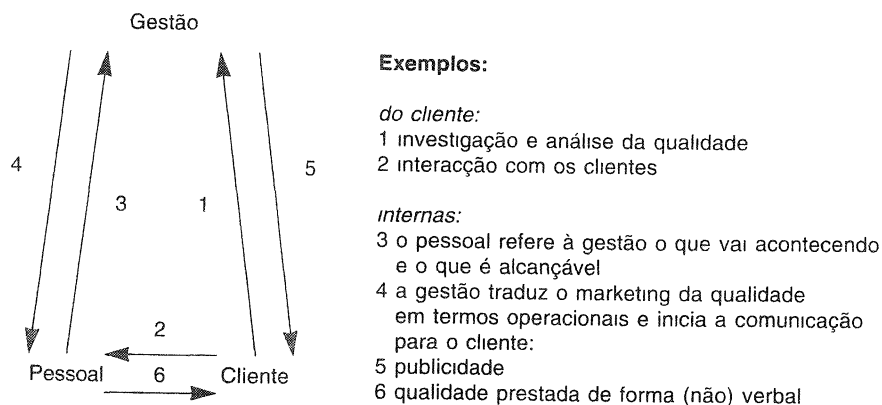
- Neste caso, o nível mais baixo é descrito como pessoal rude / emproado, o nível médio como empregados calmos / discretos / profissionais e o nível mais elevado como amável / simpático / profissional, tanto ao telefone como no atendimento ao balcão. A especificação do nível de qualidade é particularmente importante no sentido de tornar claro para os empregados qual é realmente o significado da frase: «por favor, seja mais delicado». Quando uma empresa pretende ter o nível mais elevado de cortesia, deve por exemplo reagir com uma componente administrativa bem organizada, onde a pressão do trabalho não seja evidente e com pessoal que acolha bem os clientes, com sorrisos espontâneos e contacto visual directo. As dimensões da qualidade e os seus níveis desejáveis deverão, então, ser traduzidos em termos não ambíguos, tanto do ponto de vista do cliente como do próprio pessoal, sendo claramente transformados em actividades operacionais.

Deste modo, o pessoal operacional sentir-se-á mais envolvido com a qualidade, podendo detectar mais cedo possibilidades interessantes de melhoria. Colocar em destaque as especificações do marketing da qualidade, exige uma sintonia cuidadosa entre os vários departamentos organizacionais, ao longo da estrutura hierárquica. A formação e motivação do pessoal podem também basear-se neste princípio. Uma prestação rápida do serviço significa algo mais do que correr depressa – trata-se, antes, de uma forma diferente de organização. Proporcionar aos empregados a oportunidade de observar os clientes (à distância), o seu comportamento, o modo como a organização lida com o contacto, ajudá-los-á a ser mais orientados para o cliente e a aumentar o seu envolvimento enquanto empregados. Estudos sobre o consumidor, sob a forma de discussões de grupo com clientes, por exemplo, podem ser organizados de modo a que os empregados tenham uma oportunidade única de observar a discussão através de gravações ou do recurso a vidros espelhados. Talvez a mentalidade da melhoria seja um dos factores mais críticos para se chegar a uma estratégia eficaz de marketing da qualidade.

A comunicação é um factor obviamente importante neste contexto. O marketing da qualidade é avesso a organizações com estruturas hierárquicas; as

estruturas comunicacionais deveriam, por isso, ser tanto verticais como horizontais. As empresas dependem de comunicação ascendente porque, por exemplo, os executivos raramente possuem uma boa noção das percepções dos clientes. Schneider e Bowen (1985) sugerem que ao estabelecer o contacto com o cliente, o pessoal tem maior possibilidade de avaliar e de investigar essas percepções. Estes resultados devem ser comunicados da base para o topo. Usando a comunicação topo-base, a gestão informa a linha da frente das especificações, objectivos e resultados alcançados. A importância da comunicação horizontal e diagonal torna-se manifesta na coordenação entre pessoas e departamentos, nos seus esforços de realização dos objectivos de marketing. Os problemas internos, de qualquer tipo, entre departamentos, não são do interesse do consumidor. Estes aspectos merecem uma atenção adicional, particularmente no caso dos serviços, na medida em que os consumidores também experienciam a produção do serviço, na qual participam. Não apenas o produto do serviço, mas também a experiência no processo de produção, serão usadas para avaliar as suas percepções da qualidade de serviço. A organização apenas deverá ser autorizada a fazer uso do mote «ser bom e dizê-lo», caso possa garantir qualidade suficiente. Se possível, dever-se-á criar nos consumidores a consciência das capacidades distintivas da organização. Este tipo de pretensão aumenta as expectativas do consumidor para o nível «aumentado», que apenas esta organização é capaz de executar (Levitt, 1980). A Figura 2 apresenta os fluxos de comunicação entre as partes envolvidas.

FIGURA 2 – Estruturas de comunicação envolvendo qualidade interna e externa



D. Difusão da qualidade

Outro problema associado aos programas de qualidade, é o do doseamento da apresentação da qualidade como estratégia de marketing. É fre-

quentemente assumido que, tendo a gestão comunicado que a qualidade é um assunto importante em termos de política e desempenho, daí decorrerá um impacto estrutural e duradouro. A gestão tende a esquecer que a implementação de um marketing da qualidade apenas terá sucesso caso penetre nos vasos capilares da organização. A qualidade como estratégia tem maiores ligações com a cultura do que com a estrutura da organização. A preparação e o desempenho têm que tomar lugar de uma forma profunda, contínua e estimulante, e os programas de qualidade devem ser geridos cuidadosa e sistematicamente. Demasiadas boas ideias são fatais para um programa de qualidade e, para que este funcione adequadamente, as melhores ideias devem ser seleccionadas tão cedo quanto possível. As más ideias dificilmente constituem um problema, porque são habitualmente reconhecidas como tal.

Faz sentido começar o trajecto de implementação da qualidade por apenas uns poucos aspectos importantes para os consumidores, nos quais a implementação dependa de um esforço combinado de tantas pessoas/departamentos diferentes quanto possível. O objectivo da gestão, neste caso, é o de deixar o pessoal compreender que melhorar a qualidade é possível (evolução em vez de revolução) e estimular a continuidade da equipa. A partir do momento em que estejam em causa os consumidores, a gestão tenta evitar que eles criem expectativas de qualidade que a organização não possa (ainda) cumprir. Como exemplo, uma cooperativa de habitação, no âmbito do seu desejo de privatização, teve que melhorar o seu nível de qualidade de desempenho até ao nível dos concorrentes (Roest, 1987). Verificou-se que, entre outros factores, a exactidão era extremamente importante para os seus consumidores. Isto era verdade quer para a parte tangível do produto, a casa, quer para a parte intangível, a relação de serviço com os inquilinos. Usando a perspectiva do consumidor, a associação formou um comité de projecto com representantes de vários departamentos. Cada representante determinaria, no seu próprio departamento, a forma como poderia ser melhorada a exactidão das suas actividades e operações mútuas e dependentes. Reuniões subsequentes entre a gestão e os respectivos departamentos, permitiram que se evoluísse para uma mentalidade da qualidade, a qual por seu turno conduziu ao nível subsequente de desenvolvimento da qualidade, que excedia as expectativas de todos.

E. Eficaz medição do programa da qualidade

As medidas de eficácia constituem a base para os planos de melhoria da qualidade; a qualidade, de facto, nunca está satisfeita. Por exemplo, será que a percepção da qualidade foi desenvolvida de um modo positivo e desejável e será que essa percepção aumentou a diferença em relação à concorrência? Os estudos da percepção da qualidade oferecem um *feedback* muito mais rápido do que os valores das vendas e do *turnover*. Uma avaliação positiva alarga, tal como referido, o envolvimento quer dos consumidores quer dos empregados.

Podem ser distinguidos cinco métodos de medida da eficácia da qualidade.

(1) O *registo das reclamações dos consumidores*, em que se pressupõe que o cliente torne as suas reclamações conhecidas da empresa. A medição aqui é simples; não obstante, muito poucos consumidores dão voz às suas reclamações através de carta ou telefone, e assim o registo das reclamações (insatisfação) dos clientes constitui apenas a ponta do icebergue. Deve também ser notado que todo o descontentamento – expresso ou não – pode causar uma publicidade oral negativa.

Uma desvantagem adicional deste método é a de que os queixosos irão citar frequentemente acontecimentos concretos, em vez de tentarem referir os seus próprios motivos abstractos subjacentes à insatisfação.

(2) Uma segunda via para obter uma compreensão profunda sobre a percepção da qualidade por parte dos consumidores, é a da *captação das suas reacções logo após o atendimento*. É sobejamente conhecida a ficha-questionário que os restaurantes e hotéis muitas vezes juntam à factura de pagamento, e que mais tarde pode ser reenviada à empresa por correio. Uma desvantagem é a de que o cliente tem apenas uma possibilidade limitada para expressar as suas verdadeiras percepções da qualidade.

(3) Um método que requer uma atitude mais activa por parte da organização é a *análise dos clientes perdidos*. No entanto, é importante ter em mente que os clientes perdidos muitas vezes fazem uso de argumentos mais racionais que os verdadeiros, os quais são apresentados como causadores da cessação da relação de negócio com a organização. O cliente não tentará facilmente dizer que ficou aborrecido com o tratamento impessoal por parte de um empregado, e preferirá avançar argumentos mais objectivos.

(4) Um método em que, não o próprio cliente em si, mas um terceiro, irá fazer declarações em relação à percepção da qualidade, é o do *cliente-mistério*. Neste caso, uma pessoa actua como cliente e irá descrever o modo como foi tratada e como percepcionou o desempenho do produto. Para que este procedimento seja válido, o método deverá ser testado em aspectos relevantes para os clientes; o sistema de classificação de estrelas da Michelin, por exemplo, é baseado neste método (Roest & Verhallen, 1994).

(5) Finalmente, é possível obter um *inquérito detalhado sobre a percepção da qualidade por parte dos clientes*. Aqui, os clientes avaliam a qualidade do produto ou da empresa de acordo com dimensões definidoras da qualidade. Este método permite obter uma boa imagem da forma como os clientes percepcionam a qualidade. Em todo o caso, os custos deste tipo de inquérito podem tornar-se proibitivos. Empresas de estudos de mercado oferecem uma variedade de processos através dos quais este tipo de investigação pode ser levada a cabo.

O Quadro 2 apresenta uma rápida panorâmica destes cinco diferentes tipos de medida em relação ao preço, grau de detalhe sobre a percepção da qualidade e nível de controlo das respostas. Quanto mais detalhada a medição, mais precisa é a avaliação do desempenho das actividades e a deter-

minação dos seus efeitos. Não obstante, este tipo de medição também requer muito esforço e um orçamento avultado. Quanto mais controlada for a amostra, mais fiáveis serão os resultados e maior o seu impacto na política da qualidade. Nenhum dos métodos pode ser apregoado como o melhor, já que o método óptimo depende da situação.

QUADRO 2 – Cinco métodos de medida da qualidade de serviço
(o número de estrelas tem a ver com o grau em que cada medida é ajustada ao item em questão)

Medidas (de eficácia) da qualidade	Baixo custo	Grau de detalhe	Grau de controlo
Gestão de queixas	★★★★★	★★	★
Reacção pós-serviço	★★★	★	★★
Análise de clientes perdidos	★★	★★	★★
Clientes-mistério	★★	★★★	★★★★
Investigação das percepções dos clientes	★	★★★★	★★★

5. Conclusões

A implementação da qualidade como instrumento estratégico, constitui um processo contínuo de medição e análise da percepção dos consumidores.

Os vendedores são aqueles que se relacionam mais de perto com os consumidores. Com efeito, o representante do cliente no interior da empresa, o vendedor, está envolvido em tudo o que diz respeito a ambas as partes. Lidar com a qualidade percebida permite à organização investigar os seus clientes e executar novos programas. A satisfação e a competência distintivas são duas faces da mesma moeda. Nem todos os possíveis problemas da qualidade e sua melhoria, segundo o ponto de vista do cliente, terão a mesma importância ou um nível de custo aceitável. Um cálculo dos custos de possíveis melhorias na área da qualidade, apenas terá relevância se a organização possuir uma boa noção daquilo que ela e os seus clientes vão lucrar. Quanto maior for o desfasamento entre os empregados e os clientes, pior será o conhecimento daquilo que os clientes pensam em relação à qualidade e do modo como esse conhecimento poderá ser traduzido em actividades que realmente resultem e possam ser medidas de forma regular. O contacto sério com os clientes constitui a chave para a implementação da qualidade enquanto estratégia de marketing de sucesso.

Referências

BUZELL, R.D. & Gale, B.T. (1987). *The PIMS principles: Linking strategy to performance*. New York: Free Press.

- GRONROOS, C. (1990). *Service management and marketing. Managing the moments of truth in service competition*. Massachusetts: Lexington Books.
- GUMMESSON, E. (1987). The new marketing-developing long-term interactive relationships. *Long Range Planning*, 20(4), 10-20.
- LEVITT, T. (1980). Marketing success through differentiation – of anything. *Harvard Business Review*, January-February, 83-91.
- LEWIS, R.C. & Booms, B.H. (1983). The marketing aspects of service quality. In L.L. Berry, G.L. Shostack & G. Upah (Eds.), *Emerging perspectives on services marketing* (pp. 99-104). Chicago: American Marketing.
- LUCHS, R. (1986). Successful businesses compete on quality, not costs. *Long Range Planning*, 19, 12-17.
- PARASURAMAN, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
- PARASURAMAN, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1988). SERVQUAL: A multi-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64, 12-40.
- PORTER, M.E. (1985). *Competitive advantage*. New York: Free Press.
- ROEST, H.C.A. (1987). *Een relatiebelevingsonderzoek in de sociale woningbouw-verhuur; de GWD als voorbeeld*. Unpublished survey, Tilburg University.
- ROEST, H.C.A. & Verhallen, Th.M.M. (1994). Quality marks; prospective tools in managing service quality perceptions. In P. Kunst & J. Lemmink (Eds.), *Quality management in services II*. Assen/Maastricht: Van Gorcum.
- SCHNEIDER, B. & Bowen, D.E. (1985). Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension. *Journal of Applied Psychology*, 70, 423-433.
- SIKKEL, D. (1992). SMART, een diagnose-instrument voor de kwaliteit van dienstverlening. *Jaarboek van de Nederlandse Vereniging van Marktonderzoekers*, 135-147.
- THOMPSON, P., Desourza, G. & Gale, B.T. (1985). The strategic management of service and quality. *Quality Progress*, June.
- VERHALLEN, Th.M.M. (1992). Marketing en kwaliteit van dienstverlening. In *At Your Service; Met Kwaliteit in Dienstverlening meer Toegevoegde Waarde* (pp. 8-11). Tilburg: Marketing Associatie.